

**Z. Karvalics László – Benczúr Dávid – László Gábor\***

# VERSENYELŐNY-KÉPZÉS AZ INFORMÁCIÓS TÁRSADALOMBAN (a szemlélettől a „környezetletapogatásig”)

*„A gépóriások sokasága mellett bomályba vész  
az emberi tudás és tevékenység: holott végső soron  
éppen ez batározza meg a javak áradatának bőségét”  
(Jánossy Ferenc, 1965)*

Az információs korszak nemzetközi viszonyait a kooperációs mintázatok mellett alapvetően egy mindinkább kiéleződő verseny jellemzi, immár nemcsak a nemzetállamok, hanem transznacionális szövetségi csoportosulások között.

Az üzlet, amióta üzlet, versenyelőny létrehozására és fenntartására irányul. A politikai hatalom ezirányú törekvéseit ritkábban szokták ezekkel a kategóriákkal leírni. Pedig a politika sikerének *ultima ratio*-ja – az első városállamok kora óta – a katonai majd egyre inkább a gazdasági teljesítőképességben nyilvánul meg. Még a kultúrában vagy tudástőkében jelentkező, az üzletcsinálás, a haszonszerzés nyers világától látszatra nagy távolságra álló „belpolitikai” teljesítményből is rendelkezésre állás, exportképesség, profit-kategóriákban leírható szinergikus hatáskövetkezmények fakadnak. Mindez a világrendszer-formálódás hajnalán számos áttétellel nyilvánult meg – a globális folyamatok és a lerövidült gazdasági-társadalmi ciklusok viharában azonban mostanra már közvetlenül láthatóvá és megtapasztalhatóvá vált.

A divatos diskurzusok és „fejlettségi indexek” a *versenyképességről* üzennek. Egy sok összetevőjű *állapotról* tehát, amely korábbi fejlesztési időszakok „lenyomataként”, azok mutatókba fagyott „eredményként” mérhetők. A *versenyelőny-teremtés* ugyanakkor ciklus-kezdő, stratégia- és jövőformáló, dinamikus kategória, amelynek legfontosabb jellemzője a jövőkép, valamint a tudatosság és a szervezethez. Alaposság a kiinduló helyzet és a lehetőségek felmérésében illetve reális értékelésében, bátorság az elérhető legmerészebb stratégiai célok kijelölésében, eltökéltség a versenyelőny megteremtése érdekében, professzionális technikák igénybe vétele a folyamatok ütőképes kézben tartása végett.

Magyarország szinte minden vonatkozásban lemaradni látszik az információs társadalom versenyfutásban (Z. Karvalics, 2001). Mindennek számos izgalmas történeti-szociológiai okát lehetne felsorolni, ezúttal azonban egyedül azt vizsgáljuk meg, hogy mekkora szerepet játszik mindebben a *versenyelőny-képzés szándékának hiánya*. Noha megkezdődött az információs társadalommal kapcsolatos teendők házi feladatszerű számbavétele és különböző nagy ívű fejlesztési programok elindítása, mindehhez egy szűklátókörű „pragmatizmus” jegyében a mai napig nem kapcsolódik olyan igény, hogy ezen programok környékén afféle „kitörési pontként” meghatározhatóak és kiemelten fejleszthetőek legyenek egyes stratégiai szektorok.

---

\* Z. Karvalics László egyetemi docens, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem,  
Benczúr Dávid Ph.D hallgató, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem,  
László Gábor Ph.D hallgató, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem.

## 1. A versenyelőny-teremtés mint szemléleti kérdés:

*„A jövőkép cselekedetek nélkül üres álmodozás.  
A cselekedet jövőkép nélkül csak tevés-vevés.  
A jövőkép és az eléréséért indított cselekedetek  
együtt megváltoztathatják a világot.”*

*(Joel Barker, Infinity)*

Ha a versenyelőny-képzésről beszélünk, a magyar politikai elit és a közvélemény-alakító értelmiség egy-két renitens (és az óvatos „mainstream” műhelyek által gondosan és mielőbb hagymázás álmodozónak besorolt) gondolkodó kivételével Mikszáth világát idézi, némi fáradt, parvenü entellektüel „beütéssel”.

### Az átkos dzsentri-vér

Az üzlet itt szitokszó, különösen, ha a diabolizált „multinacionális” kontextusban kerül elő. Ha valaminek gazdasági vonatkozása van, az azonnal alacsonyabb rendű a „kulturálisnál”, a verseny alantas dolog, afféle polgári huncutság. A magyar dzsentri-döntéshozó és lumpen-politikus számára a világ egydimenziós: annak felismerése, hogy a *Szimultán Igazságok Korában* a dolgok egyszerre sok kategóriába sorolhatók be, és valami egyszerre tud ez is, az is lenni, inkább zavart okoz. A mai Pató Páloknak nincsen veszélyérzete: egyrészt négy évente úgyis jön utánuk az özönvíz, másrészt „úgy még nem volt, hogy valahogy ne lett volna”. A félelem a pozícióvesztéstől luxus: „ne riogassuk a közvéleményt”. A világ vezető hatalmai megrettennek, ha valamely verseny-indikátorban egyik évről a másikra alig érezhető romlás fedeznek fel, és hisztérikus fejlesztési programokkal próbálják elejét venni a további kedvezőtlen változásoknak. A magyar dzsentri csak legyint, és addig fontol, amíg végül nem halad.

A dzsentri legnagyobb bűne, hogy a cselekvés értelmét is megkérdőjelezi. „Nem tudjuk átlépni saját árnyékunkat”. „Geopolitikai helyzetünk, múltunk predesztinálnak minket bizonyos szerepekre”. „Úgyis rajtunk kívül álló okok döntenek el, mi lesz a játékterünk”.

### A golfjátékos szerencséje, avagy irányítható-e a pre-adaptáció?

Vajon létezik-e olyan helyzet, amikor a versenyelőny-képzésnek még a szándékáról is le kellene mondanunk? A jövő alakíthatósága már régóta nem hit kérdése, hanem a stratégiai cselekvést meghatározó alap-felismerés. Kozma Ferenc egyenesen a „végzet torkon ragadásának” nevezi, érzékeltetve, hogy önmagában a vízió semmi az azt valóra váltó erő nélkül. Ahogy az egyszeri golfjátékos nyilatkozta, a képzeletbeli olvasóra kacsintva: „A golf csak szerencse kérdése. És azt veszem észre, hogy minél többet gyakorlok, annál inkább szerencsém van”.

A *stratégia* – ebben az értelemben – „befektetés a jövőbe” messze több, mint bármilyen szimpla cselekvési vagy fejlesztési terv. A „miért?” itt nem kérdés, csak a „hogyan”. Ha a kiindulópont az, hogy a világ-gazdasági paradigmaváltás miatt egyfajta „újrásorsolás” van, kiadó és elveszthető helyekkel, akkor még úgy is feltétlenül érdemes próbát tenni, ha a sikerre semmilyen garancia sincs. Honnan tudjuk azonban, hogy a golfbal vagy a gyeplabdával érdemes-e próbálkoznunk? Vagy elég azt tudni, hogy mindenképpen (verseny)sportolni akarunk? Ezek a kérdések a stratégiakészítés absztrakciós szintjének kereséséhez vezetnek át.

## 2. A versenyelőny-teremtés öt axiómája

### Logikai szerkezet

Ha számot vetünk avval, hogy a lehetséges cselekvési teret eleve kijelöli a belső képesség és a külső esély négy lehetséges együttállása, akkor az is egyértelművé válik, hogy a „szándék” mögé a *világgazdasági környezet és a belső erőforrások együttes, mély ismeretének* kell sorakoznia. A versenyelőny-teremtés ambíciója pusztán „wishful thinking”, ha a választások illetve a megjelölt területek nem egy gondolkodási folyamat eredményeként állnak elő, hanem éppen hogy öncélúan, maguk indítják el a „levezetést”.

# 1. ábra

A belső képesség és a külső esély  
(Slemmer László nyomán)

|                      | Külső esély nincs | Külső esély van                       |
|----------------------|-------------------|---------------------------------------|
| Belső képesség nincs | –                 | –                                     |
| Belső képesség van   | –                 | <i>Stratégiai<br/>kitörési pontok</i> |

Ceterum censeo: a versenyelőny-teremtéssel foglalkozni kormányzati feladat

A lassú hatalmi decentralizálással a fejlesztési programoknak számos aktora lett, a helyi önkormányzatoktól és közösségektől a közfeladatokat ellátó szellemi műhelyekig. Az Egészben való gondolkodás, az erőforrások sok szektorra kiterjedő áttekintése és mozgósítása, valamint a többéves időhorizont miatt a versenyelőny-teremtés a kormányzatok sajátlagos feladata maradt<sup>1</sup>. Mindez leginkább a tudástermelést, a kultúra sokgenerációs ciklusait érintő feladatok esetében egyre egyértelműbb – nem véletlen, hogy a legnagyobb elemző kompetenciának ezeken a területeken kellene jelentkeznie.

A versenyelőny-teremtés módszereit – más menedzsment-technikákkal együtt – a kormányok a nagyvállalatok fegyvertárából importálják.

A hetvenes évek közepétől a stratégiai tervezés, az információ-és tudásmenedzsment valóságos forradalma ment végbe a nagyvállalati szférában. Erre tett rá újabb lapáttal a kilencvenes évek második felétől a tömegesen megnyíló Internetes forráshelyek és Webes (majd Intranetes) tranzakciók új minőségét kezelni képes új eszköz-és megoldásvilág.

Jól megfigyelhető az a tendencia is, hogy a nem a gazdaságban tevékenykedő nagy szervezetek négy-öt éves kiséssel veszik birtokba a piac kohójában megedzett, leginkább bevált módszereket és eljárásokat. A kormányzati munka modernizációjának nélkülözhetetlen feltétele, hogy átvegye és alkalmazza a legkorszerűbb, munkaerő-takarékos, olcsó és hatékony megoldásokat, s ezzel a tudás értékláncán egyre magasabbra kapaszkodva sikeresen szabadítsa fel az alkotó energiákat és összpontosítsa a kompetenciákat. A távlat: kisszerű és érdek-kötött feladat-koncentráció helyett nagyvonalú áttekintés, merész, de megfontolt stratégiaformálás, színvonalas, ellenőrizhető és átlátható végrehajtási folyamatok. Evvel párhuzamosan a filosz, a hajdánvölt újságíró, a botesínálta politikus helyett több mint kívánatos a menedzsment-tudományokban jártas, üzlet-és szervezetfejlesztési szakemberek beáramlása a kormányzati tervezés meghatározó hídfőállásaiba.

A versenyelőny-teremtés közegeként és módszereként is erősödő hálózati hatásokkal kell számolni.

Az informatikai infrastruktúra fejlesztése, az alkalmazói programok tömegesítése nem szimpla technológiai fejlesztés: minél erősebb a kölcsönös összekapcsoltság, annál sikeresebb és hatékonyabb a koordináció. Minél több, a versenyelőny-teremtésben érintett aktor áll állandó és eleven kommunikációs kapcsolatban, annál nagyobb lesz a hálózatba kapcsolt Egész összteljesítménye (Ernest Wilson könyve, amelyben számtalan esettanulmánnyal igazolja mindezt).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Részletesen ld: Z.Karvalics 2002a

<sup>2</sup> Megjelenés előtt áll.

Az a tér, amelyben a versenyelőny-teremtés végbemegy, szintén értelmezhetetlen már a hálózati elv állandó működtetése nélkül. Castells (1996., 1997., 1998) nyomán rendelkezünk már ennek a szabatos leírásával, miközben a hálózati hatás tovább erősödik az Unió csatlakozással.

A versenyelőny-teremtés kulcs-mozzanata a stratégiaválasztás, amelyet a környezet és a belső állapot értékelése előz meg.

A politikai cselekvésig vezető hosszú út első lépése minden esetben az „*awareness*”, az előre tekintő tudatosság felébredése/felébresztése (1), amely elvezet a cselekvési szándék kialakulásához (2). Ad hoc feladatválasztás helyett ekkor lépnek be a környezet és a belső állapot elemzésének és értékelésének technikái (ld. az első axiómát) (3), ennek eredménye szüli meg a stratégiát (4), amelyet a cselekvési terv bont akciók sorozatává (5). Az erős visszacsatolásokkal dolgozó projektmenedzsment (6) teljesítményétől és a valóság kiszámíthatatlan változásaitól függ, mikor kanyarodnak vissza a döntéshozók a stratégia újraformálásához (7), előlről kezdve az egész ciklust.

A 3. szakasztól kezdve jól ismert, professzionális technikák segítik a tervezést. Ezek egy része már jó ideje megjelent a kormányzati munkában, sőt első generációjuk már el is avult, mivel mindinkább alkalmatlan az információs korszak kihívásainak kezelésére. A továbbiakban azt tekintjük át, hogy a pillanatnyi helyzet megfelelő elemzését segítő módszereknek mekkora ma a használati értéke.

### 3. Avuló technikák a helyzetértékeléshez: SWOT-analízis

Az erősségeket, gyengeségeket, lehetőségeket és veszélyeket „listázó” és másodelemző SWOT-analízis talán a legrégebbi és legnépszerűbb megoldás, amelyet széles körben alkalmaznak (a legfrissebb magyar információs stratégiai háttér tanulmány is ezt teszi). A SWOT – önértékelése szerint – „megkönnyíti a stratégiai alternatívák közötti választást, lehetővé teszi a módszeres önelemzésen keresztül a megalapozott és jelentőséggel bíró eredmények létrejöttét”.

A megbízható eredmények eléréséhez a SWOT-elemzésnek rugalmasnak kell lennie, az elemek felmérésének pedig rendszeresen meg kell ismétlődnie. Használhatósága nagymértékben függ a felhasználók képességeitől és hozzáértésétől, a SWOT funkciójának megértésétől, a szervezeti elkötelezettségtől. A SWOT-analízis fő előnyeként a külső környezeti hatások fontosságának felismerését és a többi modellhez képest relatív egyszerűségét emelik ki. Emiatt várhatóan még hosszú időn keresztül használatban marad a stratégiai szándékok megalapozásaként.

A SWOT analízis legnagyobb hiányossága, hogy nem definiálja mindazt, miképp állapítsa meg és azonosítsa a szervezet saját speciális erősségeit és gyengeségeit, valamint az egészen más típusú elemző kompetenciát igénylő külső lehetőségeket és veszélyeket. Az elemzésbe bekerülő elemek emiatt „brainstorming” jellegűek, hiányzik mögülük a rendszerezett szakértői munka. A SWOT akár félrevezető is lehet, ha az összefüggések a felmérés korai fázisában nincsenek egyértelműen definiálva, és hiányoznak a megalapozott háttér munkálatok. Emiatt a SWOT módszertani ereje folyamatosan csökken, mert az elemzésnek napjainkban mindinkább ki kellene terjednie nemzetközi szintre is, felmérve a majdan bekövetkező változások hatáskövetkezményeit, az új versenytársak érkezésének lehetőségeit. Ennek megfelelően a stratégiakészítés inputjaként az elemek felmérésének inkább a jövőbelátáson, mint a versenytársak teljesítményének mai szintjének elemzésén kell alapulnia.

Az erősségek közül csak azok válnak érdekessé, amelyek számára külső esélyt kínál a környezet: a „*strengths*” helyére ma már inkább a TSI (*Transformative Skills Inventory*) lép. A veszélyek (*threats*) és a lehetőségek (*opportunities*) egy mindinkább oszthatatlan térben jelentkeznek, és kulcsfeladattá a *környezet* minél aprólékosabb „letapogatása” (*ES, environmental scanning*) válik.

## 4. Avuló technikák a helyzetértékeléshez: benchmarking

Bár ma ismert formájában a benchmarking technikája az 1970-es évek második felében alakult ki, és a modern menedzsmentirodalom egyik friss hajtása, kezdetei egészen Taylorig vezethetők vissza, mert klasszikus ipari környezetben felmerülő kérdések alapján fejlődött ki. Napjainkban világszerte széleskörűen alkalmazott módszerré vált, immár nemcsak az ipari szektorban tevékenykedő vállalatok, hanem az üzleti élet különböző területein, a kormányzat<sup>3</sup>, a kormányzati szervek, egyetemek és kórházak esetében is.

A benchmarking<sup>4</sup> nem jelent forradalmian új technikát, a jó ötletek és folyamatok véletlenszerű lemásolásán alapul, és jó ideig még formális eljárása sem volt ezek rendszerezésére. Mégis többet jelent egyszerű versenyelemzésnél. Teoretikusai (legújabbban Self-Weiner-Dunlop, 2002, Koch, 2001) olyan önértékelő módszernek tartják, amely

- növeli a szervezet saját működésének és teljesítményének megértését, „serkentve a produktivitás hiteles mérésének fejlesztését”
- a szervezet tudatossága növekszik a külső piacokon betöltött szerepéről
- rávilágíthat a versenytársak korábbi, pontatlan megfigyelésére
- felgyorsíthatja a fejlődést és a belső változásokat, az új ötletek és trendek azonosításával és alkalmazásával.

A benchmarking-koncepció fejlődésének 5 szakasza hűen tükrözi, miképpen igyekezett az eljárás a hálózati hatások megközelíthetősége és a mind nagyobb komplexitás kezelésének irányába elmozdulni.

1. *Egymással versengő termékek elemzése:* Összehasonlítás, kezdetben csak technikai paraméterek alapján, majd később a piaci információkkal összhangban.
2. *Competitive Benchmarking:* A termék-összehasonlításon túllépve a folyamatok hatékonyságának elemzésére való fókuszálás.
3. *Process Benchmarking:* Más szektorokban működő, nem-versenytárs cégektől pontosabb és megbízhatóbb információk beszerzése.
4. *Stratégiai Benchmarking:* Más cégektől átvethető stratégiák, amelyek javítják a szervezet teljesítményét.
5. *Globális Benchmarking:* Különböző kultúrájú vállalatok elemzése és összehasonlítása, az eltérő környezetek figyelembevételével.

---

<sup>3</sup> „Industry associations now increasingly use the tool to improve sector-specific processes. Most recently, public authorities have begun to explore the use of benchmarking as a tool for improving policy implementation processes, by focusing on the framework conditions which underlie the business environment and the economy more generally”. A legismertebb példák az USA-ból [http://frp.aysps.gsu.edu/frp/frpreports/report\\_27/no27\\_fr.pdf](http://frp.aysps.gsu.edu/frp/frpreports/report_27/no27_fr.pdf) és Ausztráliából <http://www.pc.gov.au/research/benchmark/wtfrnt/Futfrnt.pdf>. Az Európai Unió az „ipar versenyképességének mérése” után (BKIK, 1999) az információs társadalom méréséhez is a benchmarkinghoz fordult.

<sup>4</sup> Gyors áttekintésre ld. *Benchmarking A Literature Review (Prepared by Planning and Review Unit University of Technology Sydney) 1998. Last reviewed 2002.* <http://www.pru.uts.edu.au/pdfs/benchliter.pdf> Benchmarking: Does your performance measure up? <http://www.icae.ie/Accountancy-Ireland/articles/Benchmarking.btm>

A benchmarkinggal kapcsolatban már saját, organikus közegében is sok probléma merült fel, amelyek halmozottan érvényesek akkor, ha ez a technika kormányzati környezetben kerül alkalmazásra.

- Túl nagy terület kijelölése esetén csak általános eredményekre juthatunk, ezek pedig *csak ajánlásként* szolgálhatnak
- A benchmarking folyamat időben gyakran elhúzódik: ilyenkor fennáll annak a veszélye, hogy *a folyamatok és a külső adottságok is megváltoznak*, ezáltal az összegyűjtött adatok érvényüket veszítik, így téves lesz az elemzés. Ha a projekt elhúzódik, szem elől téveszthető a kitűzött cél, vagy a folyamat tárgya is megváltozhat.
- A saját folyamatok nem megfelelő dokumentálása esetén a hiányosságok mértékéről szóló információink is pontatlanok lesznek.
- Itt is igaz, mint bármely más menedzsment-módszernél, hogy amennyiben a felső vezetés nem elkötelezett (jellegzetes attitűdként sokszor vélik úgy, nem érdekük a másoktól való tanulás), eleve kudarcra van ítélve a projekt. A sűrű döntéshozói rotáció miatt a kormányzati szférában sok benchmarking-torzó született
- Minél komplexebb rendszert vizsgál, annál nehezebb a nemzetközi összehasonlítás az eltérő jogi, földrajzi, kulturális keretrendszerek miatt. Kormányzati szinten egyszerre kell figyelembe venni a nemzetgazdasági és a nemzetközi változásokat.
- A „legjobb gyakorlat” általánosságban nem létezik. Mindig az adott szervezet sajátosságainak megfelelően kell a „legjobb gyakorlatot” megtalálni, sőt, a túl nagy távolság is problémát jelenthet a szervezet számára. Ezért fűződhetett le önálló, elemi rész-technikaként a „legjobb gyakorlatok” (*best practices*) mind népszerűbb elemzése, amely nem más, mint az adott terepen másutt kipróbált megoldások ötleteket, szempontokat generáló „katasztere”.

## 5. Két divatos módszerről

Mint láttuk, a versenyképesség mérésére és elemzésére szolgáló eljárások az esetek döntő többségében önmagukban nem hoznak kielégítő eredményt még piaci versenykörnyezetben sem, hát még a kormányzati munkában. A legjobb megoldásnak a különböző módszerek kombinálása tűnik, ezáltal kiküszöbölhetők az egyes modellek hiányosságai, és összetett képet alkothatunk a szervezet/vállalat/ország versenypozíciójáról. Arról azonban nem szabad elfeledkezni, bármilyen módszert is alkalmazunk, hogy a felső vezetés elkötelezettségének és motivációjának megteremtése nélkül a legtokéletesebb módszer is csak spanyolfal a pótcselekvés előtt.

Mielőtt részletekbe menően bemutatjuk a leginkább perspektivikusnak érzett módszer-együttest, további két eljárásra kell kitérnünk, amelyek az utóbbi időben váltak sűrűn használatossá.

### Readiness-vizsgálatok

Korábbi, általános célú használatuk után a különböző indikátorcsoportok alapján képzett változók mentén készített ország-összehasonlítások immár teljesen az informatikai környezetre, az Internetre, az e-gazdaság és az e-kormányzat fejlettségére koncentrálnak. Az újabban emiatt már szinte kizárólag e-readiness-ként számon tartott módszerek célja átfogó képet adni az egyes vizsgált országok információs társadalommal kapcsolatos felkészültségéről, úgy, hogy az lehetőleg összevethető legyen más országok állapotával<sup>5</sup>. A legjelentősebb e-readiness felmérések a statisztikai adatok ügyes felhasználásával jutnak elemzés-közelbe, miközben (afféle „legjobb gyakorlatokkal” való kombinálásként) esettanulmányokat

<sup>5</sup> A módszerek jellegéről és a fontosabb módszerekről igen alapos leírást találhatunk az E-felkészültségi vizsgálatok: Ki mit csinál és hol (E-readiness Assessment: Who is Doing What and Where) című 2001 decemberi szakanyagban a Bridges oldalán ([www.bridges.org/ereadiness](http://www.bridges.org/ereadiness)) A Bridges vizsgálatánál is átfogóbb képet kaphatunk azonban, ha a Világbank által fenntartott readiness módszertanokat felsoroló oldalról kiindulva nézünk körbe a világban: <http://www.infodev.org/ereadiness/methodology.htm> Magyarul részletesebben ld. Pintér–Z. Karvalics, 2003)

emelnek ki a táblázatok által kínált kiugró teljesítmények legjellemzőbb vonásainak áttekintésével. A readiness-módszerek remekül alkalmazhatóak országrangsorok készítésére, az IDC és a World Times információs társadalom fejlettségi rangsora (Information Society Index, korábban Information Imperative Index)<sup>6</sup> például a pusztán számsorok elemzésével megfontolandó összefüggések sorát közvetítheti az egyes kormányzatoknak.

## Forgatókönyv-készítés (scenario making)

A korábban felsorolt technikákból hiányzó bizonytalanság-kezelés illetve előrejelzési érték szempontjából izgalmas hibrid technika a forgatókönyv-készítés, amely folyamatában egymást követően, illetve egyszerre tartalmazza a kooperatív tudástermelés, a brainstorming, a szakértői munka és a benchmarking elemeit<sup>7</sup>.

A workshop jellegű stratégiakészítési folyamat<sup>8</sup> kezdetekor a csoportokra osztott résztvevők mindegyike kiválaszt a szervezet szempontjából lényeges központi kérdéseket (*focal issues*). Ezt követően ötletrohammal előállítanak nagymennyiségű „befolyásoló szempontot” (*driving forces*), és ezeket prioritási sorba állítják a stratégiájukra gyakorolt remélhető hatás (*impact*) szempontjából. A két legfontosabb hatásból tengelyek lesznek (*axes*), amelyek négy részre osztják a lehetséges jövőök koordináta-rendszerét, négy divergens scenáriót előállítva, amelyek részletes elemzése immár a számszaki mélységekbe ereszkedő szakértők dolga.

Az elemi scenáriókat az időfaktor, a különböző súlyozások beemelésével egyre finomabb hangolással elemzésbe lehet bevonni, és folyamatos a törekvés arra, hogy további dimenziók segítsék a forgatókönyv-készítést.

Különösen izgalmasnak tűnik a Dave Snowden-vezette CCOC (The Cynefin Centre for Organisational Complexity<sup>9</sup>) kísérlete, hogy a négyes osztatú mezőt a folyamatok ismeretelméleti természete felől is megközelítsék (Barth, 2002).

## 2. ábra

A Cynefin-modell: milyen a környezet?

|          |              |
|----------|--------------|
| Komplex  | Megismerhető |
| Kaotikus | Ismert       |

Az alternatív tengelyeket, illetve az eltérő dinamikát mutató, eltérő elemzési utakat igénylő, különböző beavatkozási módokat eredményező, és egészen más támogató eljárásokat illetve eszközöket mozgósító tartományokkal a környezet feltérképezésére minden más, eddig ismert eljárásnál hatékonyabb mód nyílhat. Most már csak a környezet változásairól folyamatosan tájékoztatni képes releváns ismeretek megtermelése lehet a kérdés: a hátralevő részekben ennek lehetőségeit tekintjük át.

<sup>6</sup> A 2000-es és 2001-es rangsor elemzését ld. Z. Karvalics (2001b, 2002b)

<sup>7</sup> Jellemző példaként említjük meg, hogy a 2002 végén az Informatikai és Hírközlési Minisztériumban elkészített stratégiai háttér tanulmány a forgatókönyv-készítést alkalmazni kívánta, ezért „pozitív” és „negatív” scenáriót vázolt fel, nagyjából tizenöt-bűsz évvel ezelőtti színvonalon.

<sup>8</sup> Népszerű leírását ld. legfrissebben: <http://www-1.ibm.com/ibm/palisades/abi/courses/muf.html>

<sup>9</sup> <http://www-1.ibm.com/services/cynefin/>

## 6. A jövő felfutó módszere: Environmental Scanning – a környezetletapogatás

A nagyvállalatok viszonylag gyorsan felismerték, hogy napjaink gyorsan fejlődő világában a versenyszféra döntéshozói egyre nehezebben tudják követni a környezet változásait, ezért az elmúlt tíz évben kifinomult információszerzési és feldolgozási módszereket fejlesztettek ki. A *kormányzati alkalmazás szempontjából leginkább ígéretes technológia, a környezetletapogatás vagy környezetfigyelés (ES: Environmental Scanning)* a vállalatoknak azt a (gyakorta külső specialistákra bízott) tevékenységét támogatja, amellyel folyamatosan nyomon követik a rendelkezésre álló technológia, a közvetlen versenytársak, a piac és a szabályozási, politikai, stb. háttér alakulását, egyszóval a legtágabb értelemben vett környezetet. Gyakran közel sodródik az ipari kémkedéshez, – emiatt néha szinonimaként a *Competitive Intelligence (CI)* kifejezést használják – de kizárólag a legálisan megszerezhető, vagy kifejezetten publikus információkhoz való hozzájutásra épül.

Tudomásunk szerint az ES (CI) módszerének kormányzati használata még nem terjedt el, áttekintésünk ezért egyfajta javaslatnak is tekinthető az eljárás mielőbbi adaptálására. Egy nemzeti információs stratégia számára ugyanis minden olyan eszköz, amellyel *báttérmunkálatainak mélységét és eredetiségfokát növeli*, önmagában is versenyelőny forrása. *Minél több elemző intelligencia kerül a döntéshozókhoz, annál nagyobb az esély a sikerre.*

Ha azt a célt tűzzük ki, hogy az évről évre megjelenő ország-rangsorok bizonyos ellenfélnek kikiáltott országait rendre legyőzzük, akkor könnyen szervesen és voluntarista fejlesztési programokig juthatunk. Ha azonban azt kívánjuk lemérni, hogy mennyivel sikeresebbek vagy sikertelenebbek voltak a fejlesztést célzó stratégiai lépéseink, mint másokéi, akkor az ES remekül használható. Demonstrálja ugyanis, hogy nem egyetlen egyenes út van, hanem – ahogy a vitorlások cirkálnak széllel szemben – a lehetséges pályák közül egyesek közelebb visznek minket a célhoz, mint mások. Hogy az analógiát túlfeszítsük: aki legelől, tiszta szélben vitorlázik, folyamatosan növelheti előnyét, de ronthat is, míg aki a mezőny közepén versenyez, megfigyelheti a többi hajót, hogy azok döntéseiből tanulva minél inkább felzárkózzon. Az effajta „figyelés” az üzleti életben már mindennapos, itt az ideje átfogóbb rendszerre alkalmazni. Ha egy országban fejlett az információs társadalom, akkor ott nagyobb az interkonnektivitás, több a szabadság a jobb információ-áramlás miatt, képzettebbek az emberek a korszerű módszereken, távoktatáson alapuló oktatásnak köszönhetően. Adekvátabb a foglalkoztatottság szerkezete, könnyebb vállalkozni a gyorsabb és pontosabb adminisztratív ügyintézés miatt, és akkor még nem is beszéltünk az elektronikus kereskedelemről, az elektronikus kormányzatról vagy az e-egészségügyről. Hogyan jutottak el idáig? Milyen modellek mentén építkeznek? Hogyan reagálnak a változásokra? Mi következik pillanatnyi elmozdulásaikból?

Van tehát nemzetállami szintű információs társadalmi versenyfutás, vannak versenytársak és vannak stratégiai döntések, amelyek hosszabb távra határozzák meg az irányokat. Mára ez az erőter a nagy szövetségi rendszerek és a kérdéssel foglalkozó nemzetközi szervezetek (ENSZ, UNESCO, Világbank, ITU stb.) számának szaporodása következtében még bonyolultabb is – kapóra jöhet minden szereplőnek egy termékeny elemzési módszer. A következőkben úgy tekintjük át az ES kurrens szakirodalmát, hogy folyamatosan kommentárokat fűzünk hozzá, az információs társadalom-stratégia szempontjai felől.

### Az ES kezdetei

Fuld 1985-ben megállapította, hogy a legtöbbet kutatott információk, szektortól függetlenül, a termékek megtérülésére, a marketingstratégiára és a termelési költségekre vonatkoznak<sup>10</sup>. Szintén Fuld (1988) jegyezte meg egy másik cikkében, hogy a kisebb cégek számára ez ugyan olyanfontos kérdés, mint a nagyok számára. Fann és Smeltzer (1989) ugyanakkor arra jutottak, hogy a kis cégek vezetői nem használják fejlett figyelőrendszereket. Talán mert a költségvetésükből nem telik ki? Vajon megéri a kicsiknek is? Ez attól függ, hogy összefüggésbe tudjuk-e hozni a cég teljesítmény-mutatóival.

<sup>10</sup> A nemzeti stratégia szintjén ennek a bármasságnak az felel meg, hogy az egyes országokban mire irányul a versenyelőny-képző stratégia, milyen programokat indítottak, és azok mennyire hozták meg a remélt eredményt.



Subramanian és Ishak (1998) kísérelték meg összehasonlítani a cégek teljesítményét a figyelési rendszer fejlettségével. A teljesítményt az eszközarányos megtérülésen mérték le, a CI (competitive intelligence, versenytárs-figyelés) fejlettségét pedig három kérdés alapján határozták meg: van-e kijelölt személyzet, milyen gyakran készülnek elemzések, hány ember tartozik a kijelölt személyzethez? A figyelés fejlettsége alapján három, míg a teljesítmény alapján két csoportba osztották a cégeket, attól függően, hogy a ROA (eszközarányos megtérülés) három évi átlaga meghaladja-e a többi cég átlagát. Ezek alapján a következő eredmény született:

### 3. ábra

A CI fejlettsége a teljesítmény függvényében

| TELJESÍTMÉNY | Kevéssé fejlett CI | Közepesen fejlett CI | Fejlett CI |
|--------------|--------------------|----------------------|------------|
| Magas        | 8 cég              | 25                   | 16         |
| Alacsony     | 11                 | 21                   | 4          |

A szerzők azt a következtetést vonták le a táblázatból, hogy *a cég teljesítménye összefügg a CI fejlettségével*<sup>11</sup>.

A tanulmány másik fontos eredményeként meghatározták, mely információkat szerzik meg a vállalatok a legnehezebben. Ezek a termékekre lebontott költségek, eladások, bevételek és a marketingstratégia.

A tanulságnak erős üzenete van: a legnehezebb az információs társadalom fejlesztésében is az lesz, hogy beazonosítható legyen mely programok játszottak fontos, vagy kevésbé fontos szerepet a rangsorban tapasztalható javulásban, romlásban.

Az egyik legteljesebb CI-vizsgálatot Prescott és Smith végezte 1989-ben. Az első érdekesség ebben a majd másfél évtizedes munkában, hogy olyan vállalatokat vizsgáltak, amelyek tagjai a CI-szakértők társaságának (SCIP: Society of Competitor Intelligence Professionals). Az ő mintájuk ugyan nem reprezentatív a vállalatok összességére nézve, de igen nagy válaszadási hajlandóság mellett sikerült egy elég hosszú kérdőívet kitöltetniük, ezért rendkívül gazdag a kutatási anyaguk.

Mindez arra figyelmeztet minden majdani magyar stratégia tervezőt, hogy a nemzetközi szakmai fórumok munkájában minél intenzívebben részt kell venni, ilyen fórumokat kell szervezni, mert a „belső” körökben sokkal jobban lehet informálódni).

Prescotték vizsgálták például az átlagos büdtsét, a programok életkorát, azt, hogy hány állandó munkatársat foglalkoztatnak, stb. Kimutatták, hogy *a figyelmet végző személyek folyamatosan igényelnek speciális képzést*. A végzendő feladatok egybarmadát adatgyűjtés, további barmadát az adatelemzés tölti ki. Leginkább személyes, vagy írásos forrásokból tájékozódnak, ez utóbbiak alatt főleg videokazettákat, és külső vagy belső adatbázisokat értve.

Sikerült rangsorolniuk a megfigyelt területeket a figyelés gyakorisága, és elemzés mélysége szempontjából. A cégek folyamatosan figyelik a szektor általános trendjeit, a pénzügyi marketing és eladási adatokat valamint a technikai fejlődést. Rendszeresen, de nem folyamatosan ellenőrzik a szervezeti célokat, akvizíciókat, vevői hűség-akciókat, szolgáltatásokat és eladási csatornákat, míg a nemzetközi helyzetről, humánerőforrásról, belső struktúráról és beszerzésről csak ad-hoc módon tájékozódnak. Nem egyforma a megszerzett információk elemzési igénye sem. Kimerítően kell elemezni az általános trendeket, a potenciális versenytársakat, a pénzügyeket, a marketinget és a vállalati célokat. Ennél kevésbé elemzik a technológiai fejlődés, az akvizíciók, a hűség-akciók, a fogyasztók és a szolgáltatások információit. Végül nem, vagy alig elemzik az eladási csatornákat, a humánerőforrást, a nemzetközi ügyeket, a belső szerkezetet és a beszerzést.

<sup>11</sup> Az persze vitatható, hogy önmagában a táblázat alapján kijelenthetjük-e, hogy van összefüggés, de már az ország-szintű teljesítménymérés esetében ez megoldott, hiszen adott az évről évre megjelenő rangsor, ahol nyomon követhető a pozitív vagy negatív elmozdulás.

*Ennek megfelelően egészen bizonyos, hogy folyamatosan kell figyelni a többi országban az információs társadalomról megjelenő kutatási eredményeket, jelentéseket, elemzéseket, valamint induló és folyamatban levő programok alakulását. Rendszeresen érdemes figyelni a politikai nyilatkozatokat és a programok marketingjét valamint a kapcsolódó egyéb politikai programokat, és elegendő ad-hoc módon figyelni az adott szervezetek struktúráját, és személyzetét. Az elemzés tekintetében biztosan kimerítően kell elemezni a programok tartalmát és a nemzetközi politikai trendeket, a politikai beszédeket és a programokról való kommunikációt, valamint a hasonló méretű és helyzetű országok által készített és róluk szóló szakanyagok teljességét. Ennél kisebb mértékben elegendő elemezni a kapcsolódó egyéb politikai programokat, valamint a kész kutatási eredményeket és jelentéseket, végül alig szükséges elemezni a szervezetek belső struktúráját és személyzetét.*

A szerzők végkövetkeztetése szerint akkor működik a vállalatban a CI, ha:

- az egész cég szerepet vállal benne,
- projekt-szervezésű, így rugalmasabb,
- eredmény-alapon van értékelve,
- az eredmények kumulatív módon egymásra épülnek (tudásbázis),
- figyelembe veszik a döntéshozók egyéni problémáit.

*Az információs társadalom CI-nek ennek megfelelően:*

- az egész országot érintenie kell, a döntésekbe a civil szektort, a vállalati szférát és a tudomány műhelyeit is be kell vonni;
- minden új program előtt körül kell nézni más országokban;
- nagyon fontos a visszacsatolás;
- tudásbázisba gyűjthetők az információk, hogy más hibájába se essünk bele;
- vannak országra jellemző sajátosságok.

Bernard Besson és Jean Claude Possin (1996) az üzleti hírszerzésről írott könyvükben igen érdekes felismerést tesznek: a vállalatban a felügyelési tevékenység kulcsszemélye szerintük nem lehet más, mint a vezérigazgató. Egyszerűen azért, mert nála fut össze minden belső és külső információ. Akkor is ő a címzettje ezeknek az információknak, ha van egy intelligencia-felelős is a cégben.

Ki a kulcsszemély az információs társadalom versenystratégiájának megalkotásakor? Elsőre azt gondolnánk, hogy maga az informatikai miniszter – aztán rájövünk, hogy miniszterelnöki tudatosság és szerepvállalás nélkül – ahogy azt korábban is láttuk – féloldalas marad bármilyen stratégia. Kijelölhet a miniszter jelentéseket készítő figyelő-ügyosztályt, valójában mégis az ország legfőbb vezetőinek kell nyitott szemmel és füllel járnia és ügyelnie arra, hogy a stratégiai döntések a lehető legnagyobb körültekintéssel szülessenek meg.

Franciaországban Bournois és Romani (2000) végzett érdekes kutatást. Ők a vállalati figyelést tanulmányozták, de ehhez a kutatáshoz és az eredmények publikálásához aktív kormányzati segítséget kaptak, arra való tekintettel, hogy nehezen megközelíthető, érzékeny területről van szó. A helyzet némiképp fordított, hiszen a kormány politikai döntése volt, hogy a francia cégek versenyképességét növelni kell, a mi esetünkben pedig éppen a céges gyakorlatot szeretnénk a nemzeti politika szintjére emelni. Ha azonban jól meggondoljuk, mivel információáramlásról van szó, nehéz elválasztani az üzleti világot és a társadalmat. A kettő egymásra hat és ilyen módon bármelyik erősödik információszerzés terén, az minőségi változást hoz az egészben.

A francia cégek figyelési kultúráját 5 szempontból vizsgálták. Ezek: a környezet, a stratégia, a résztvevők, az eszközök és a hálózatok. Az egész könyvet kitevő táblázatokra és felsorolásokra nem térünk külön ki, annyi jegyzünk csupán meg, hogy igen pontos képet kaphatunk így arról, hogy 2000-ben az 500 legnagyobb francia cég miként figyelt. Azt a végkövetkeztetést lehet levonni, hogy *a cégek majdnem fele alkalmaz valamilyen fejlettebb módszert, de messze nem használják ki a technika nyújtotta lehetőségeket ők sem.*

A fentiek nyomán Philippe Baumard (1997) jutott érdekes következtetéshez. Szerinte nemzeti szinten össze kellene hangolni a cégek figyelési tevékenységeit, hiszen ha azok megosztják egymással információikat, akkor az egész ország versenyképességét növelik a világpiacon.

*Baumard üzenete eképpen szól a magyar illetékesekhez: nemcsak a figyelés révén megszerezhető előnyök, hanem az ES (CI) kultúrájának terjesztése illetve kooperatív formáinak kezdeményezése is üdvösbátású lehet.*

## Az információforrások kérdése

Ha figyelési programot indítunk, a legfontosabb kérdés az információforrások meghatározása lesz. Az információkat Carlo Revelli (2000), Bruno Maninnara hivatkozva, a következőképpen osztályozza:

### 4. ábra Információtípusok

| Az információ szerkezete                      | Az információ természete                       | Források   | Hordozó   |
|---|--|--|---|
| <b>Szöveg-típusú<br/>(40%)</b>                | formális,<br>fehér információ                  | tudományos<br>publikációk,<br>szabadalmak,<br>szakirodalom,<br>cégadatok,<br>szabványok,<br>disszertációk,<br>külső jelentések | papír,<br>elektronikus<br>(adatbázis,<br>Internet),<br>műanyag<br>(mikrofilm),<br>lézer (CD,<br>CD-ROM) |
| <b>Szakértelem-típusú<br/>(10%)</b>           | formális<br>és informális,<br>szürke és fekete | cég emlékezete,<br>belső adatok  | papír,<br>elektronikus<br>(belső<br>adatbázisok)  |
| <b>Pontatlan-típusú<br/>(40%)</b>             | informális,<br>szürke és fekete                | különböző<br>helyekről<br>érkező emberek   | élőszó,<br>elektronikus<br>(Internet)   |
| <b>Vásár és szalon-típusú<br/>információk</b> | formális<br>és informális,<br>fehér és szürke  | reklámok,<br>kiadványok,<br>szóbeli<br>beszámolók<br>(ellenőrizendő)   | papír,<br>elektronikus<br>(Internet)  |

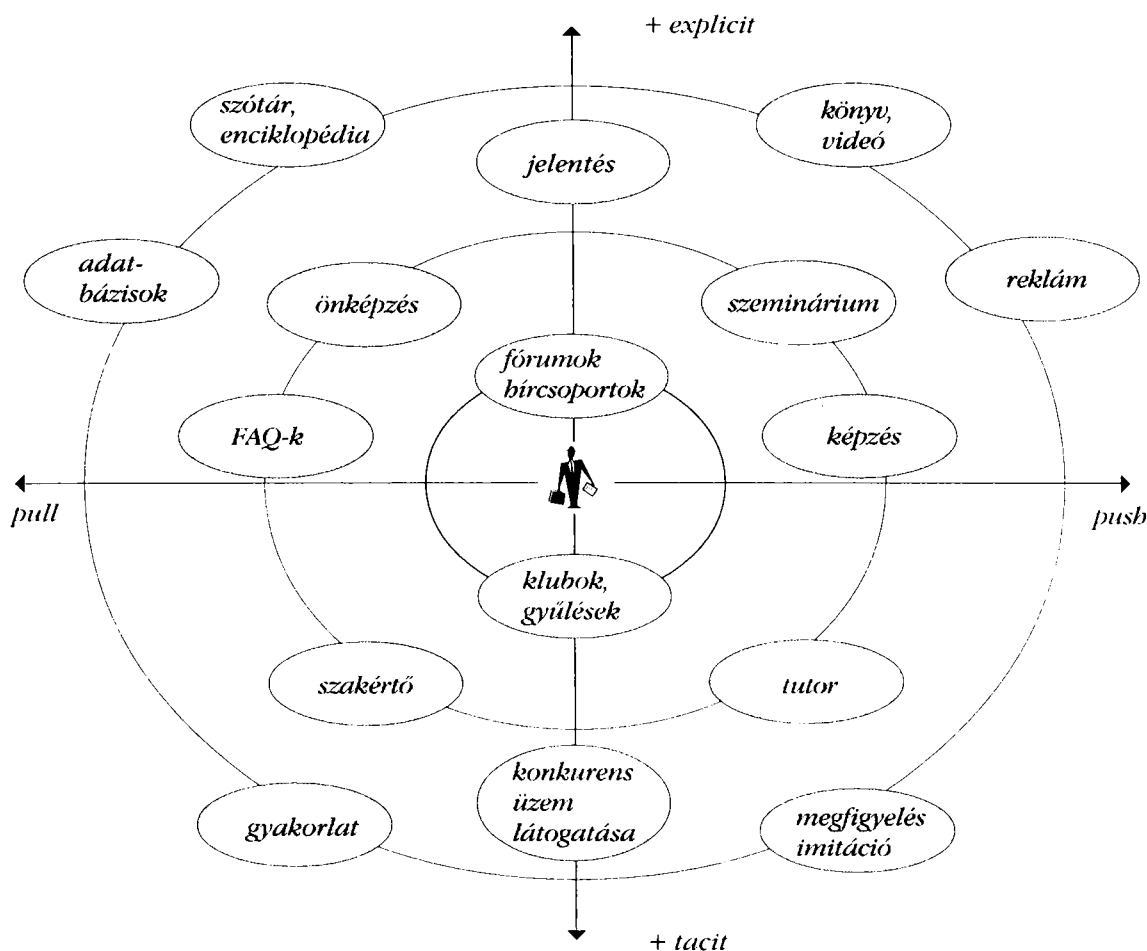
*Forrás: Revelli, C., 2000.*

*Formális* az az információ, amelyet hivatalosan közzétesznek. Az *informális* információ nem hivatalos forrásból származik.

*Fehér* az az információ, amelyet tudatosan adnak ki tájékoztató céllal. A *szürke* információ nem titkos, de nem adták közre, tehát meg kell keresni. A *fekete* információ titkos, gyakran csak illegálisan szerezhető meg.

Napjainkban az Internet lépett elő a legfontosabb információforrássá. Kereshetünk speciális weboldalakon, Interneten elérhető adatbázisokban, keresőmotorokkal, vagy intelligens ügynökökkel. Ezzel együtt továbbra is nagyon fontos marad, hogy áttekintő képünk legyen az „off-line” információforrásokról.

5. ábra  
Az Interneten kívüli információk Prax osztályozásában



Forrás: Prax, Y.J., 2000.

Az ábrán az ember a tudáshoz való hozzáférés forrásainak közepén van. A belső kör az ismeretalkotás, a középső az ismeretszerzés, a külső pedig az ismeretek tárolásának és reprodukciójának köre<sup>12</sup>.

A másik tengelyen aszerint osztályozzuk a forrásokat, hogy *push*, vagy *pull* információról van-e szó. A *push* információkhoz úgy jutunk hozzá, hogy „felénk tolják” őket anélkül, hogy kérnénk, míg azok a „*pull*-információk”, amelyekhez kereséssel, lekérdezéssel jutunk hozzá.

Ideális forrás nem létezik. A legkedveltebb a szemtől szembe, élőszóval történő információcsere, de sajnos korlátozott a résztvevők száma szerint, kulturálisan és földrajzilag, nem követhető, és ki kell hozzá építeni a hálózatot. Az írás könnyebben képezhet tőkét, de könnyen túlterheli a befogadót (lassú, nehézkes, nehezen kereshető, stb.) Mivel minden forrás más szempontból lehet előnyös, a figyelési tevékenység ezért nehezen formalizálható, gyakran intuitív módon történik.

Chun Wei Choo (2001) a környezetfigyelést három tengely alapján osztályozza. Egyrészt a környezet elemezhetősége, másrészt a figyelés aktív vagy passzív volta alapján, és mindegyiknél megkülönböztetve az információigényt, az információkeresést és az információ-felhasználást.

<sup>12</sup> Ezen a ponton minden tudásmenedzsmentről szóló írás megkülönbözteti Polányi nyomán a *ball-batolólagos* (*tacit*) és *explicit* tudást. Az *explicit* tudás formalizált, könnyen átadható, mert lineárisan hozzáférhető papíron, képernyőn vagy más megjelenítőn. Ezt a kérdést most terjedelmi okokból nem érintjük.

## 6. ábra

A környezetfigyelés, mint információszerezés

| Írányulatlan figyelés                       |                             |                                       | Alakítás                    |                                |
|---|-----------------------------|---------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| <b>A környezet<br/>elemezhe-<br/>tetlen</b> | Információ-<br>igény        | Általános érdeklődési<br>területek    | Információ-<br>igény        | Bizonyos kutatási<br>területek |
|   | Információ-<br>keresés      | „Informális”                          | Információ-<br>keresés      | „Tesztelés”                    |
|   | Információ-<br>felhasználás | „Tudomásul vétel”                     | Információ-<br>felhasználás | „Kísérletezés”                 |
| Írányult figyelés                           |                             |                                       | Keresés                     |                                |
| <b>A környezet<br/>elemezhető</b>           | Információ-<br>igény        | Meghatározott<br>kapcsolódó területek | Információ-<br>igény        | Részletes<br>kutatási terv     |
|   | Információ-<br>keresés      | „Rutinszerű”                          | Információ-<br>keresés      | „Formalizált”                  |
|   | Információ-<br>felhasználás | „Figyelés”                            | Információ-<br>felhasználás | „Felfedezés”                   |
| Passzív magatartás                          |                             |                                       | Aktív magatartás            |                                |

Forrás: Choo W., 2001

Írányulatlan figyelésről akkor beszélünk, ha a környezetet elemezhetetlennek tekintjük és nem is folyunk aktívan bele megismerési céllal, csak informális információkra hagyatkozunk. Az irányult figye-léskor elemezhetőnek tekintjük a környezetet és rutinszerűen figyeljük is, de nem avatkozunk be aktí- van. Alakításról akkor beszélünk, amikor a környezetet ugyan elemezhetetlennek ítéljük meg, de aktívan befolyásoljuk az eseményeket, és az információkat a kísérletekből szerezjük. Az utolsó lehetőség a kere- sés, ilyenkor elemezhetőnek tekintjük a környezetet, és aktívan információkat gyűjtünk meghatározott eseményekről.

Nyilvánvalóan a legnagyobb biztonságot a „keresés” esete jelenti, azonban mind a passzív szemléletű cégekben, mind a környezetüket „nem értő” szervezetekben folyik valamilyen szinten információgyű- jtés. A környezet ismerete növelhető, ha szorosabb az együttműködés a fontosabb résztvevőkkel, és tájé- kozottabbak a dolgozók. Aktívabb részvétel úgy érhető el, hogy nagyobb teret engednek a kísérleteknek (anyagi és egyéb erőforrások rendelkezésre bocsátásával), és jobban tolerálják őket.

*A magyar információs társadalom – egyéb, extenzív lehetőségei mellett – az ES szofisztikált és tudato- san fejlesztett rendszereinek köszönhetően olyan versenyelőnyre tehet szert elemző erőben, amelyet a reálfolyamatok szintjén is versenyelőnyre transzformálhat<sup>13</sup>.*

<sup>13</sup> A magyar informatikai ipar számára szükséges ES-rendszer előtanulmánya már elkészült, bemutat- va, hogy melyek az effajta tájékozódás inberens lehetőségei (Z. Karvalics – Borovitz – Nyáry, 2002).

## FELHASZNÁLT IRODALOM

*Barth, Steve* (2002): Rethinking Management Methods Knowledge Management, Monday, November 04, Interjú Dave Snowden-nel <http://www.destinationkm.com/articles/default.asp?ArticleID=1013>

*Baumard P.*: Conceptions françaises et anglosaxonnes des affrontements économiques, előadás, séminaire CFR, *Ecole Polytechnique*, 1997. január 13. [http://iae.univ-aix.fr/vc/baumard/conceptions\\_francaises\\_anglosaxonnes.htm](http://iae.univ-aix.fr/vc/baumard/conceptions_francaises_anglosaxonnes.htm)

*Besson B. et Possin J.-C.* (1996): Du renseignement à l'intelligence économique, Dunod, Paris  
(BKIK) Az ipar versenyképességének javítása az Európai Unióban a Benchmarking alkalmazásával Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara. Irány az EU! 16. szám. Budapest, 1999.

*Bournois F. et Romani J.-P.* (2000): L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises, *Economica*

*Castells, Manuel*: The Information Age: Economy, Society and Culture, Vol. I-III. (Cambridge, MA: Oxford, UK: Blackwell) 1996: *The Rise of the Network Society*, 1997: *The Power of Identity*, 1998: *The End of the Millennium*

*Choo W. Ch.* (2001): Environnemental scanning as information seeking and organisational learning, *Information Research*, 7, 1. <http://informationr.net/ir/7-1/paper112.html>

*Fann G. L., Smeltzer L.R.* (1989): The Use of Information From and About the Competitors in Small Business Management, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13, 4, pp. 35 – 46.

*Fuld L. M.* (1985): Competitor Intelligence, New York : *John Wiley and Sons*

*Fuld L. M.* (1988): Monitoring the Competition, New York : *John Wiley and Sons*

*Koch, Adam J.*: SWOT does not need to be recalled. <http://www.westga.edu/~bquest/2001/swot2.htm>

*Pintér, Róbert – Z. Karvalics, László* 2003: Módszerek, mérések, megközelítések.  
In: Internet.hu. A magyar társadalom digitális gyorsfényképe Infonia

*Prax J.-Y.* (2000): Le Guide du Knowledge Managemnet, *Dunod*, Paris

*Prescott, Smith* (1989): The largest survey of « leading edge » competitor intelligence managers. *Long Range Planning Review*, 17(8), p.6.

*Revelli C.* (2000): Intelligence Stratégique sur Internet, *Dunod*, Paris.

*Self, Donald R. – Weiner, Elizabeth J. – Dunlop, Kevin W.* (2002): Predicting Relative Competitive Position of an Organization. <http://www.sbaer.uca.edu/Research/2002/ACME/FPapers/02acme196.pdf>

*Subramanian, Ishak* (1998): Competitor analyses for US companies: an empirical investigation, *Management International Review*, 38(17), p.7.

*Z. Karvalics, László* (2001a): Az információs társadalom versenyfutás In: Az információs társadalom dilemmái. *INFO-Társadalomtudomány* 53., 11-24.old.

*Z. Karvalics, László* (2001b): A büvös 28-29.-ik hely. Információs társadalom országgrangsorok tanulságai. *Compaq Magazin*, 8.old.

*Z. Karvalics, László* (2002a): Szemlélet, módszertan és szervezet. Az információs társadalom magyar stratégiájának irányításához. In: *Elek-Jubász-Kiss-Varga: A tudás társadalma I. SKI-NII-IKT*, Budapest 180-189.old.

*Z. Karvalics, László* (2002b): Hol állunk a rangsorban? *HP Magazin*, 2002. július 23.old.

*Z. Karvalics, László – Borovitz, Tamás – Nyáry, Mibály* (2002): Az ICT-szektor nemzetközi adat-hír-és tanulmányvilágának áttekintése In: Magyar Informatikai Monitor. Megvalósítási tanulmányok Szerk: Kolossa Tamás IVSz, Budapest, 141-158.old.